العنوان:	عوامل بناء المنظمة المتعلمة
المصدر:	مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن
المؤلف الرئيسي:	العزام، أحمد
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
مكان انعقاد المؤتمر:	أربد
الهيئة المسؤولة:	المنظمة العربية للتنمية الادارية و جامعة جدارا
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	187 - 198
رقم MD:	119180
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	السلوك الاداري، التنمية الادارية، التطوير الاداري، التنظيم الاداري، النظم الادارية، المهارات الادارية، المستوى التعليمي، فلسفة الادارة، برامج التدريب، تنمية الموارد البشرية، المكافآت، الحوافز، العلاقات الاجتماعية، اتخاذ القرارات، تقويم الأداء، المنظمة المتعلمة، القوى العاملة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/119180

عوامل بناء المنظمة المتعلمة

إعـداد
الدكتور/ أحمـد العـــزام
قسم إدارة الأعمال - جامعة جدارا
المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص الدراسة :

يشهد العالم في هذه الحقبة الزمنية انفجارا معرفيا غير مسبوق يطال تأثيره جميع مجالات الحياة الإنسانية بتعددها وتنوعها ومن هذه المجالات قطاع الأعمال ، هذه المعارف الجديدة أدت إلى إحداث موجات كبيرة من التغيير مما رتب الكثير من الأعباء والتحديات على منظمات الأعمال لمواكبة هذه التغييرات ،ومن أجل ذلك توجب على المنظمات أن تتعلم ماهو جديد وضروري لها من أجل أن تحدث التغيير المطلوب في مجال أعمالها، فالطرق القديمة والتقليدية في التعلم لم تعد تفي بالمطلوب ،ففي الوقت الحاضر لابد للمنظمات من أن تتبنى طرقا جديدة في التعلم مبنية على أساس رفع قدرات المنظمة الكلية من خلال التعلم السريع والمستمر ، لذلك تأتي هذه الورقة البحثية لمحاولة التعريف بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي من خلال البحث في عوامل بناء المنظمة المتعلمة ابتدءا من رؤية المنظمة كعامل رئيسي في إيجاد التعلم التنظيمي والذي يقود إلى بناء منظمة متعلمة وانتهاء بالمكافأة والتحفيز ،حيث يحاول الباحث شرح العلاقة بين كل عامل من هذه العوامل وانعكاس ذلك على بناء المنظمة المتعلمة ، من خلال تفحص الأدب النظري والأبحاث والمقالات والكتب في هذا المجال خرجت هذه الورقة البحثية ببعض النتائج

- لا توجد منظمة بعينها تتميز في تسخير جميع عوامل بناء المنظمة المتعلمة لتحقيق غاياتها وأهدافها في بناء المنظمة المتعلمة
- تستطيع المنظمة أن تركز على بعض العوامل التي يمكن أن تتميز بها من أجل أن ترفع من مستوى التعلم التنظيمي فيها وبالتالي إحداث التغيير المطلوب
- أن تبدأ المنظمة بالحوار من داخلها لبلورة الرؤيا الحقيقية التي تمكن المنظمة من الانطلاق لبناء المنظمة المتعلمة وتحقيق أهدافها

الكلمات الدالة : المنظمة المتعلمة ، التعلم التنظيمي ،عوامل بناء المنظمة المتعلمة

مقدمة:

ان الانفجار المعرفي والتغير السريع الذي يشهده العالم في هذه الأوقات وخاصة في قطاع الأعمال يتطلب استجابة سريعة ونوعية وهذه الاستجابة لا يمكن أن تكون إلا من خلال التعلم التنظيمي ، فالتطور التكنولوجي المتسارع، وتناقص المصادر الطبيعية للمواد،وزيادة تنوع الأيدي العاملة جميع هذه العوامل أوجدت الحاجة لدى المنظمات أن تتعلم أكثر من ذي قبل من أجل مواجهة هذه التغيرات ،أكثر من ذلك فان عمليات التعلم المطلوبة تختلف جذريا عما كانت عليه سابقا،ففي السابق كانت التغيرات تحدث بشكل موجات بطيئة الحركة حيث كانت المنظمات تعتمد على عمليات التعلم المعيارية وعادة ما تتبع ببرامج للتدريب بين الحين ولآخر من أجل تزويد العاملين بالمهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

أما في الأيام الحالية وفي أوائل القرن الحالي فلا مجال للمنظمات أن تبقى وتستمر دون أن تتبنى طرقا جديدة مبنية على أساس رفع قدرات المنظمة من اجل التعلم المستمر والسريع، فالمنظمة المتعلمة ليست فقط كلمة شائعة يرددها الناس ،بل هي من القدرات المحورية والأساسية لأي منظمة تريد ان تحقق النجاح لسنوات وعقود قادمة .

وبما ان أن المعرفة هي الجانب الأهم في العملية التعليمية يتوجب على المنظمة وبما فيها من أفراد ان تصبح من الذين يتعلمون وباستمرار، من اجل ذلك تبرز مجموعة من الأسئلة والتي لابد من الإجابة عليها من قبل المعنيين وهذه الأسئلة هي :

- كيف يمكن للمنظمة أن تتصدى لهذا التحدي ؟
- كيف يمكن الانتقال من الأقوال إلى الأفعال ؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تستفيد من التعلم لخلق نتائج قوية ومفيدة على أرض الواقع؟

يعتبر البروفسور بيتر سنج من الرواد الأوائل الذين تناولوا موضوع التعلم التنظيمي ففي كتابه The fifth Discipline ركز سنج على ما يعرف (بالتوتر الخلاق) Creative tension وفي هذا المجال يقول سنج " أنه إذا أردنا أن نتحرك نحو تحقيق هدف محدد فان إدراك وفهم الصورة الحقيقية الحالية للمنظمة هو بنفس أهمية إدراك وفهم الصورة المراد الوصول إليها مستقبلا " فالتوتر الخلاق هو بمثابة المحرك الذي يدفع بالمنظمة الى الأمام لتحقيق أهدافها وهنا يبرز سؤال في المنظمة عما يتوجب فعله

بالبحث عن إجابات لهذا السؤال ومن خلال دراسة العديد من الحالات للمنظمات والتي حققت نجاحات في أعمالها ومراجعة الأدب النظري لموضوع المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي فانه لا توجد قاعدة سحرية يمكن الركون إليها للإجابة عن التساؤلات آنف الذكر بالإضافة إلى أنّ التعلم

التنظيمي المستمر ليس فعالا بالدرجة المطلوبة إلا إذا تم تبنيه كنظام له مدخلا ته وعملياته ومخرجاته

فالمنظمة كنظام تعرف على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتبادلة التأثير فأي تغيير في أحد أجزاء النظام يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأجزاء الأخرى ولكي يكون التعلم التنظيمي ناجحا ونستطيع أن نحقق الأهداف المطلوبة منه لا بد من تفحص المنظمة كنظام وبشكل شامل ومن ثم العمل من خلال أجزاء المنظمة المترابطة لإحراز ما هو مطلوب وهذه مهمة ضخمة وليست سهله ،ولكن يمكن تذليل هذه الصعوبات وتحقيق أهداف المنظمة من خلال التعلم بالتركيز على مجموعة من العوامل الرئيسية والتي تشكل بمجملها عوامل بناء المنظمة المتعلمة، هذه العوامل الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة تشمل مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر تأثيرا هاما ومباشرا على قدرة المنظمة على التعلم والتغيير لبلوغ أهدافها المنشودة

أهداف الدراسة :تهدف هذه الورقة البحثية إلى ما يلي:

- التعريف بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
- التعريف بأهم عوامل بناء المنظمة المتعلمة
- فحص العلاقة ما بين عوامل بناء المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي من خلال دراسة حالات في الشركات التي تبنت هذه العوامل

أهمية الدراسة : تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع تناولته ومن أجل تحقيق مايلي :

- تطوير إطار نظري يساهم ولو بشكل بسيط بالتعريف بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
- ألتعريف بأهم عوامل بناء المنظمة المتعلمة وكيفية إسهامها في رفع مستوى التعلم التنظيمي وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها
- عرض تجارب بعض منظمات الأعمال إلى المهتمين من أكاديميين ورجال أعمال للاستفادة منها

المنهجية : قامت منهجية هذه الدراسة على مراجعة ألأدب النظري في هذا المجال من مقالات وأبحاث منشورة وكتب من أجل الوقوف على ما تم التوصل إليه في هذا المجال ، وذلك للتعرف على متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات ومن ثم البحث عن أفضل السبل التي تلبي هذه المتطلبات

عوامل بناء المنظمة المتعلمة

1- **الرؤية** :إن أول خطوات تأسيس المنظمات وإظهارها إلى حيز الوجود ، هو وجود الرؤيا الثاقبة التي يطورها القائمون على المنظمة والتي تؤسس عليها خطة التحرك المستقبلية وبناء على هذه الرؤيا والتصور يتم تحديد ما هومطلوب من تعلم تنظيمي من اجل بلوغ الأهداف المبنية على الرؤيا، ومن اجل ان يتكامل التعلم التنظيمي مع المنظمة وأهدافها فلا بد من أن تعمل رؤية المنظمة وإستراتيجيتها على الدعم والترويج للتعلم التنظيمي ويمكن الحكم على ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية

أ-هل تنظر المنظمة إلى نفسها على أن التعلم والتغيير هو أسلوب حياة بالنسبة لها ؟

ب- هل جميع العاملون في المنظمة على اطلاع كامل على أهداف المنظمة العامة ؟

ج- هل العاملون في المنظمة على وعي تام بأن المنظمة تعمل بشكل نظام تؤثر أجزاءه في بعضها البعض ؟

ألإجابة على هذه ألأسئلة هي من واجب القائمين على المنظمة حيث يتوجب عليهم افهام العاملين الى اين تتجه المنظمة حتى يتمكنوا من وضع توقعاتهم للمستقبل وهذا ما يقوله أحد مديري شركات الطباعة الكبرى (Waverly press inc) حيث ان معرفة العاملين بأهداف وتوجهات الشركة يولد لديهم الالتزام بالعمل نحو تحقيق الأهداف بأفضل ما لديهم من قدرات ومهارات ، ويذكر هنا أن العديد من الشركات تضمنت رؤيتها وإستراتيجيتها التعلم التنظيمي الشامل والمستمر من اجل القيام بعمليات تحول ضخمة ومن هذه الشركات نذكر Wal- mart Motorola,GE,

2- **ممارسات الإدارة التنفيذية** : تعتبر ممارسات المديرين التنفيذيين من العوامل المهمة في بناء المنظمة المتعلمة فبعد وضع الرؤيا يأتي دور المديرين التنفيذيين لتقديم الدعم العملي لتحقيقها على أرض الواقع وذلك من خلال ما يلي :

أ - أن يقوم المديرون على حث الأفراد لتحمل مسؤولية التحسين المستمر من خلال التعلم

ب- تشجيع جميع العاملين في المنظمة على إتباع المديرين بالممارسة من أجل تحقيق الرؤيا

وفي هذا المجال يقول احد المديرين التنفيذيين في شركة هانوفر للتأمين : "ان المسؤولية المقدسة للمدير التنفيذي تكمن في تحمله للمسؤولية من أجل خلق الظروف الحياتية البناءة والسعيدة للعاملين " ويقول مدير آخر في شركة بوينغ لصناعة الطائرات " أن على المدير التنفيذي أن يسأل نفسه يوميا السؤال التالي :ما هو الإسهام الكبير والمميز الذي يمكن أن أقدمه من أجل إيجاد

بيئة تعليمية مناسبة في المنظمة والتي من خلالها يمكن أن يسهم الجميع في تنفيذ خطة عمل المنظمة "

3- **ممارسات الإدارة الإشرافية :** إن من مستلزمات إحداث التغيير أن يكون لدى الإدارة الإشرافية- وهي التي تدعم وتدير أعمال الأفراد وفرق العمل في المنظمة- السلوك والممارسة الداعمين لعملية التعليم المستمر في المنظمة من خلال ما يلي :

أ-مساعدة الأفراد على إحداث التكامل بين ما يتعلموه وبين ما هو مطلوب منهم من وظائف ومهارات

ب-تشجيع العاملين على الأخذ بروح المبادرة والمخاطر

ج- مشاركة المديرين التنفيذيين بما يتم تطويره من مفاهيم جديدة وابتكارات من اجل إحداث المزيد من التحسينات في العمل والمنتجات

وفي هذا المجال ومن أجل غرس المزيد من الممارسات الفعالة للإدارة الإشرافية فان بعض الشركات مثل شركة (G E) تتبنى مفهوم منظمة بلا حدود من خلال حذف أو إلغاء السياسات والإجراءات التقليدية وحتى الحواجز الداخلية مثل الجدران التي تفصل بين المستويات الإدارية كما أن شركات أخرى مثل شركة جونسون فودز قامت بإلغاء مصطلح المدير وبدلا من ذلك أوجدت ما يعرف بمصطلح المنسق والذي يتمثل واجبه بمساعدة العاملين على تحديد أهدافهم التعلمية والانتاجيه ففي مثل هذه المنظمات التي تطبق هذه المفاهيم والأساليب الإدارية فان المستويات الإدارية التي تفصل بين المستوى الأعلى عن المستوى الأدنى تكون قليلة بعض الشيء مما يتيح اتصالا أسرع وأكثر فاعلية بين المستويات الإدارية المختلفة وهذا يساعد ان يتعلم العاملون في المنظمة بشكل أسرع وتنتشر المعرفة بين العاملين بطريقة تلقائية

4- **المناخ التنظيمي** : يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة القيم والاتجاهات والممارسات السائدة في المنظمة والذي يعبر عنه بالطريقة التي يتصرف بها العاملون في أدائهم لأعمالهم أما المنظمة التي تريد أن تحقق مفهوم المنظمة المتعلمة فانها تتبنى مناخا تنظيميا يقوم على الانفتاح والثقة المتبادلة حيث لا يشعر العاملون بالخوف أو الرهبة من عرض أفكارهم والإفصاح عما يجول بخواطرهم كما تركز المنظمة المتعلمة على التقليل من الحواجز بين المديرين والعاملين بالإضافة إلى دعم وتبني أسلوب العمل الجماعي من أجل الصالح العام للجميع

فالمنظمات يمكن أن تنعش المناخ التنظيمي الايجابي الذي يساعد على التعلم التنظيمي من خلال مجموعة من الأساليب ومن الأمثلة على ذلك وفي شركة Du Pont للصناعات الكيماوية - وحيث أن التحدث عن حوادث التسرب الكيماوي في مثل هذه الشركات يثير المخاوف لدى العاملين- تقوم الشركة بعمل لقاء أسبوعي لجميع المستويات الإدارية في الشركة للتحدث عن جميع أنواع الحوادث وحتى ابسطها حيث يتم التداول في هذه الحوادث وذلك من أجل يتعلم

الجميع من الأخطاء التي تؤدي إلى مثل هذه الحوادث وهذا الأسلوب أدى إلى أن تصبح هذه الشركة من أكثر الشركات أمانا بحيث انخفضت إصابات العمل من ثلاثة وثمانون إلى ثلاثة إصابات فقط

5-الهيكل التنظيمي : تحتاج عملية التعلم التنظيمي في المنظمة الى هيكل تنظيمي يلبي حاجات التعلم ، فالتعلم في المنظمة يحتاج الى المرونة في الهيكل وذلك لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بواسطة التعلم وهذا يتم من خلال تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات الضرورية بين المستويات الإدارية والتي تمكن المنظمة من تصميم البرامج التعليمية التي تستجيب المنظمة من خلالها للتغيرات في البيئة الخارجية،كذلك ممارسات اخرى في الهيكل التنظيمي يمكن من خلالها المساهمة في تحسين عملية التعلم التنظيمي مثل دوران العمل داخل المنظمة وتشكيل فرق العمل متعددة المهام وكمثال على ذلك فان سلسلة متاجر Wal- Mart استخدمت اسلوب اعادة هيكلة أعمالها من أجل خلق فرص أكبر لتعليم العاملين

6- **نظم ألاتصال وتدفق المعلومات** :تستخدم المنظمات ذات التوجه ألتعلمي التكنولوجيا المتقدمة من اجل الحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزعيها إلى الأقسام والدوائر التي تحتاجها في تنفيذ أعمالها ومهامها حيث تحرص هذه المنظمات على أن يحصل جميع العاملين على المعلومات الضرورية لهم من خلال وجود شبكة من الحواسيب المتقدمة، وهذا الاستخدام الواسع للتكنولوجيا المتقدمة في مجال ألاتصال يحتاج إلى تدريب واسع ومستمر لجميع العاملين في المنظمة من اجل ضمان التعامل والاستخدام السليم لتكنولوجيا الاتصال استقبالا ومعالجة وإرسالا، وهنا وعلى سبيل المثال تمتلك شركة Wal-Mart قمرا صناعيا للاتصالات من اجل الاتصال مع جميع نقاط البيع في جميع متاجر الشركة بالإضافة إلى الاتصال مع مزودي الشركة بالبضائع وهذا يتيح للإدارة المعلومات الوافية لاتخاذ القرار السليم كما يستفيد من هذه المعلومات مزودي الشركة من أجل تجهيز وإرسال الطلبيات في الوقت المناسب وبالحجم الاقتصادي للطلبية

7- **ممارسات ألأفراد وفرق العمل** : تحقق المنظمات النجاح عندما يتشارك ألأفراد والجماعات الخبرات والمعلومات في مجال العمل بحيث يرون في ألأخطاء فرصا للتعلم وليس مناسبة للومهم وإيقاع العقوبة بحقهم ، ففي المنظمات المتعلمة يتقاسم العاملون الخبرة والمعرفة بطرق غير

رسمية ومن خلال تبادل الأحاديث في جميع المناسبات وهنا لابد لإدارة المنظمة من ان تعمل على تنظيم اللقاءات بين العاملين من حين إلى آخرمن اجل تحقيق هذا النوع من التعلم

8- طرق العمل وأساليبه: قد تنتهج المنظمة أسلوب تشجيع وتحسين التعلم التنظيمي من خلال رؤيتها ونظام المعلومات الموجود فيها ولكن يبقى السؤال الأهم في هذا المجال وهو هل تقوم المنظمة بتوظيف أساليب العمل التي تشجع على التعلم المستمر؟، فعلى سبيل المثال هل تقوم المنظمة بتعليم العاملين على كيفية استخدام أساليب حل المشكلات ؟ وهل تشجع المنظمة العاملين على التعلم من الآخرين عن طريق استخدام المقارنة المرجعية في ذلك،

ونذكر هنا أن من أوائل الشركات التي قامت بنقلة نوعية في هذا المجال شركة Xerox حيث قامت بتدريب جميع العاملين فيها على استخدام ست خطوات لحل المشكلات والتي تتضمن إيجاد الأفكار الخلاقة والأسئلة المستمرة والمتلاحقة والتفكير المنهجي واستخدام هذا الأسلوب في عملية اتخاذ القرار ، شركات أخرى استخدمت أساليب العمل لتحسين التعلم التنظيمي مثل شركة Kodak فقد استخدمت فرق الابتكارات في الشركة لنشر المعرفة من خلال إلحاق أفراد هذه الفرق - والتي أنجزت بعض الابتكارات- على باقي فروع الشركة من اجل أن يقوموا بنشر المعرفة في باقي أرجاء الشركة

9- أهداف الأداء والتغذية الراجعة :تعتبر التغذية الراجعة عن الأداء سواء من الزبائن الداخليين أو الخارجيين من الأمور الضرورية للمنظمة وذلك من اجل ألتأكد ان أهداف المنظمة تتركز في الاتجاه الصحيح وبالتالي معرفة ان التعلم التنظيمي في المنظمة يحقق ما هو مطلوب ، لذلك فان استخدام التغذية الراجعة عن الأداء يعد بمثابة الموجه الحقيقي للتعلم التنظيمي ،وعليه ومن اجل بناء المنظمة المتعلمة والتي تستخدم التعلم كأداة لتحقيق هذه الغاية لا بد من التأكد من أن أهداف الأداء وأنظمة تقييم الأداء في المنظمة تدعم تحقيق حاجات ورغبات زبائن المنظمة بالإضافة إلى ذلك يجب التأكد أن أهداف العاملين تركز أيضا على تحقيق متطلبات زبائن المنظمة وهذا يتطلب أن يحصل العاملون على التغذية ألراجعة عن أدائهم وبصورة منتظمة وعن مدى تحقيق أهدافهم ، وبالطبع هذه التغذية الراجعة تشكل عاملا حيويا ومهما في تطوير وتحسين تعلم جميع العاملين في المنظمة والذي يجب أن يصبح ممارسة مشتركه في المنظمة لجميع العاملين وعلى جميع المستويات.

10- ألتعليم والتدريب : من الواضح أن برامج التدريب المبنية على أسس سليمة تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، إلا أن التدريب أثناء العمل ، والتعلم من الأخطاء ما زال يلعب دورا هاما في تحقيق مفهوم التعلم التنظيمي أيضا ، ففي برامج التعلم الرسمية في المنظمة تركز هذه البرامج على تعليم العاملين من خلال تعميم الخبرات المكتسبة عليهم من اجل

أن يصبحوا قادرين على إيجاد الحلول المجدية للمشاكل التي يواجهونها، بعض المنظمات مثل Xeroxو Corning استفادت من الأشكال غير التقليدية للتدريب ومن هذه الأشكال :مشاريع العرض والإثبات Demonstration Projects ، فرق الدراسة Study Teams تدريب الزملاء لبعضهم البعض وهذه الشركات استفادت من التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات حيث استخدمت الاتصال عبر الأقمار الصناعية للتدريب، اما شركة Motorola فقد أنشأت جامعة خاصة بها لغرض تدريب العاملين لديها عندما لم تفلح برامج التدريب التقليدية في الوصول الى أهداف الشركة من حيث إيجاد البيئة التعليمية المطلوبة ،وقد تمكنت هذه الشركة من ان توفر ما مقداره ستة وثلاثون ساعة من التدريب سنويا لكل فرد من أفراد الشركة

11- **تطوير العاملين** :تسعى المنظمات الى البحث عن طرق متعددة لتشجيع موظفيها على تطوير أنفسهم بشكل فردي وهذا التطوير يقود بالتالي الى تطوير جميع أفراد المنظمة ، وبسبب أن المنظمة يمكن أن تصبح منظمة متعلمة اذا ما تعلمت فرق العمل فيها بشكل جماعي حيث تشكل هذه الفرق مجتمعا يقوم بنفس الممارسات والأعمال و بالتالي يمكن لهذا التجمع من العاملين أن يعيد اختراع وتصميم الأعمال التي يقوم بها، لذلك فان تمكين العاملين وتشكيل فرق العمل الحقيقية يمثل نقلة نوعية في عالم الأعمال وهو مطلب مهم للمنظمات التي تسعى لتحسين وتطوير قدراتها على التعلم ،وعليه وفي ظل الزيادة الكبيرة في وتيرة التغير التي تجتاح العالم فان المنظمات التي يبقى العاملون فيها ينتظرون القرارات بالموافقة من المستويات الإدارية المتعددة للقيام بأعمالهم ،هذه المنظمات سوف تظل متأخرة عن منافسيها ،وبناءا على ما سبق في هذا المجال وحتى تتأكد المنظمة من أنه تسير في الاتجاه الصحيح لا بد من الإجابة على بعض التساؤلات مثل :أ-هل تشجع المنظمة فرق العمل على التعلم الجماعي؟ ب- هل توجد خطط تطوير مميزة للأفراد وفرق العمل ؟ ج- هل توجد فرص للتعلم أثناء العمل وهل خطط العمل مصممة لتحقيق ذلك ؟ وفي هذا المجال تقوم شركة هوندا بإشراك مجموعة من العاملين الذين ليس لديهم خبرات تكنولوجية مع فرق التصميم في الشركة وذلك لكي يقوم أفراد فرق التصميم ذو الخبرة الواسعة بتدريب الأفراد ممن ليس لديهم خبرات

12- **المكافأة والقبول** :يعتبر هذا العامل من العوامل التي تدعم باقي العوامل الأخرى لذلك لابد من أن يكون نظام المكافآت- في المنظمة التي تريد ان تصبح منظمة متعلمة - مبنيا بحيث يكون داعما ومشجعا للتعلم التنظيمي ، وهذا الأمر قد يأخذ أشكالا متعددة مثل تكريم العاملين الذين يتحملون المخاطر في بعض الأحيان من أجل مصلحة الجميع، أو وضع خطة لمشاركة العاملين في الأرباح التي تحققها المنظمة ، وفي هذا المجال فان بعض الشركات تعطي مكافآت إضافية

للذين يقومون بإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة مثل شركة Wal- Mart كما تقوم شركة General Electric بمضاعفة رواتب العاملين الذين يتعلمون ويتقنون مهارات محددة مثل مهارات التحكم بالجودة أو صيانة ألآلات وهنا توجد بعض التساؤلات بخصوص نظام الحوافز المعمول به في المنظمة ،مثل :- هل يقدم نظام الحوافز والمكافأة في المنظمة الدعم اللازم للأشخاص الذين يتحملون المخاطرة ويطوروا أنفسهم أم أنه يعاقبهم ؟- هل النظام يحفز العاملين على مواجهة التحديات وحل المشكلات أم أنه يقتل ألإبداع ؟ من خلال الإجابة على هذه الأسئلة نستطيع أن نتأكد من أن نظام الحوافز والمكافأة يلبي ويدعم متطلبات المنظمة المتعلمة

النتائج :

توصلت هذه الورقة البحثية الى مجموعة من النتائج والتي يمك أن تضيف اسهاما ولو بسيطا لهذا الحقل المعرفي ومنها :

1- لا توجد منظمة بعينها تستطيع أن تتميز بجميع عوامل بناء المنظمة المتعلمة
2- أن قيادة المنظمة تستطيع أن يكون لها أكبر الأثر في إنجاح التعلم في المنظمة من خلال بلورة الرؤيا الصحيحة التي تنطلق منها ، بالإضافة إلى المسؤولية عن وضع نظام المكافأة والتحفيز
3- أن مسؤولية التعلم في المنظمة هي مسؤولية شاملة لجميع العاملين فيها ، حيث ان عوامل بناء المنظمة المتعلمة تشمل جميع العاملين فيها

الخاتمة :

كما هو متعارف عليه فانه لا توجد منظمة بعينها تستطيع أن تتميز بجميع عوامل بناء المنظمة المتعلمة آنفة الذكر ففي بعض المنظمات يمكن أن يكون الرئيس فيها لديه القدرة على إصلاح نظام المكافآت والحوافز وفي منظمة أخرى قد تكون أسس وضع الأهداف التي تركز على إشباع حاجات ورغبات الزبائن هي من أسباب ازدهار وتقدم المنظمة على الرغم من وجود قصور في مجال آخر مثل ممارسات المديرين التنفيذيين ،لذلك فلا بد أن تقوم كل منظمة ببناء المسار الخاص بها الذي يضمن لها التميز والنجاح في إدامة التعلم التنظيمي الشامل فيها ،والمنظمات الناجحة هي التي تسال نفسها السؤال التالي :ماذا نريد أن نكون عندما نتقدم في مجال التعلم؟ هل نطمح للنمو أكثر وأكثر ام أن نكون أكثر تكيفا وماذا يمكن أن نعمل ألان لدعم هذا التوجه

فالاجابة على هذه التساؤلات توفر الوقود اللازم للتوتر الخلاق الذي تحتاجه المنظمة في إحداث التغيير المطلوب، وأخيرا فان مقارنة المنظمة نفسها مع غيرها من المنظمات الناجحة يمكن أن

يساعد بشكل كبير في تحديد او إيجاد الطرق الأفضل لقيادة المنظمة في مستقبل قد يكون أكثر اضطرابا،والأمر الذي يجب التركيز عليها هي أن نبدأ الحوار من داخل المنظمة

المراجع

- Senge, P. 1990. The leader's new work: building learning organizations. Sloan Management Review, 32(1): 7-23.

- Senge, P. 1994. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York:

- Kiernan, M.J. 1993. The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century. Academy of Management Executives, 7(1): 7- 21

- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. Academy of Management Review, 10(4): 803- 813

- Caudron, S. 1993. Change keeps TQM programs thriving. Personnel Journal, 72(10): 104- 107.

- Schein, E.H. 1993. On dialogue, culture and organizational learning. Organizational Dynamics, 22(2):40-51.

- Garvin, D.A. 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review 71(4): 78-91

- Johnson, J.R. 1998. Embracing change: a leadership model for the learning organization. International Journal of Training and Development, 2(2): 141-150.

- Marquardt, M. J. 1996. Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill

- Dixon N.M. 1992. Organizational Learning: a review of the literature with implications for the HRD professionals. Human Resource Development Quarterly, Spring (3): 29

- Watkins, K.E., & Marsick, V.J. 1993. Sculpting the learning organization: lessons in the art and practice of a systemic change. San Francisco: Jossey-Bass

- David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino.2008. Is yours learning.. organization. Harvard Business Review 109-116